



## 計画改訂の趣旨

本計画については、平成27年3月に策定していましたが、平成27年3月31日付 総務省自治財政局長通知「公立病院改革の推進」に基づき県の策定した地域医療構想と整合を図り、平成33年度まで期間を延長し、収支改善目標等内容を改訂するものです。

黒字は、現計画  
赤字は、修正箇所

## 1 現状

最新状況に修正

- 清水病院の現状
- ★病床数 475床  
(高度急性期：6床 急性期：390床 回復期79床)
  - ★標榜科 26診療科
  - ★清水区3公的病院における清水病院の占める割合  
・入院患者 70% ・外来患者 59%
  - ★集中治療室を開設 (H27年4月)  
・重症患者に対する集中的な治療を提供
  - ★地域包括ケア病棟を開設 (H27年4月)  
・円滑に在宅復帰するための支援を提供
  - ★認知症疾患医療センターを設置 (H28年10月)  
・高齢化社会に対応した医療を提供
  - ★実質収支が赤字 (H27 赤字補てん約20億円)

## 2 静岡県地域医療構想

- H28年3月静岡県地域医療構想が策定
- 患者が病状に応じて適切な医療を将来にわたって持続的に受けられるようにするために病床機能の分化及び連携を進めていく必要がある。
  - 患者の視点に立った適切な医療体制が確保され、ニーズに見合った医療・介護サービスが地域で適切に提供される必要がある。
  - 医療構想区域における将来(2025年)の病床の機能区分ごとの必要病床数などが定められている。

## 3 地域医療構想を踏まえた清水病院の役割

### 【公共性】

★地域住民の命を守るため、高度医療や救急医療等不採算とされる医療であっても、地域に必要な医療を提供していく。

### 【事業性】

★安定的かつ継続的な地域医療の提供に支障をきたさないよう、効率性、収益性、合理性に配慮した経営を行っていく。

清水病院を取り巻く厳しい状況の中で、投資すべきところには投資し、無駄を省くべきところは省いて効率化を推進することで、「公共性」と「事業性」の両立実現に向けて取り組んでいく。

### 急性期医療を担う 基幹病院

高度急性期医療から一般急性期を中心に最適な医療を安定的かつ継続的に提供

### 地域医療支援病院

病病連携、病診連携の推進  
清水区の診療所、在宅医療の支援

### 二次救急の 中核病院

集中治療室稼働  
6床、H27.4～  
救急受入体制の充実

### 医療と介護をつなぐ 病院

回復期リハビリ病棟の充実  
地域包括ケア病棟の充実  
認知症疾患医療センターの整備

### 災害拠点病院

住民が安心して暮らせるよう災害時医療体制の充実

## 4 目指す方向性

### 急性期医療体制の維持と強化

#### 【公共性】

- ②救急医療体制の強化
- ③高度医療機器の計画的整備

#### 【事業性】

- ①急性期医療体制の維持・強化
- ④センター化の推進  
・専門的・診療科横断的な医療、患者中心の良質なチーム医療の推進

### 少子化と高齢化に対応した医療提供

#### 【公共性】

- ①産科、小児科の充実を図る
- ③認知症に対応する体制の整備

#### 【事業性】

- ②早期在宅化の推進  
・急性期、回復期リハビリ機能の充実  
・医療福祉相談業務の強化

### 地域連携の推進と地域包括ケアの充実

#### 【公共性】

- ①地域の医療機関、開業医、関係機関等との連携  
・回復期リハビリ病棟、地域包括ケア病棟の受入体制の確保、退院支援の強化

#### 【事業性】

- ①地域の医療機関、開業医、関係機関等との連携  
・専門外来への特化

## 5 具体的な取組

【公共性】、【事業性】の両立に向けて、ヒトの確保、モノの整備、仕組みの充実に取り組んでいく。

### 医療スタッフの人材確保と育成

- ★医療スタッフの確保により、救急医療体制や急性期医療体制など診療体制の強化を図る。
- ①医師の増員 ②医学生への修学資金の貸与 ③医師の研究・技術向上の支援 ④女性医師、看護師の就労支援と離職防止
- ⑤薬剤師、リハビリスタッフの増員

### 病床機能の再編と機能の強化

- ★病床機能の再編や認知症への対応、センター化の推進により、高度急性期から一般急性期、回復期医療、在宅支援など地域に必要な医療を提供できる体制を強化していく。
- ①急性期病床の機能強化 ②回復期リハビリテーション病棟の機能強化 ③地域包括ケア病棟の機能強化
- ④センター化の推進(専門的・診療科横断的な医療、患者中心の良質なチーム医療の推進)

### 地域連携の推進と安心・安全な医療の提供

- ★地域の医療機関、関係機関等の連携を進めるとともに、病院として基本的な安心安全な医療を提供していく。
- ①病病連携、病診連携の推進 ②医療安全対策の実施 ③感染防止対策の実施 ④災害拠点病院としての医療体制の充実
- ⑤患者満足度の向上 ⑥医療情報の発信

### 病院施設の維持と機能向上

- ★高度医療機器の計画的整備や産科病棟の改修などにより、病院施設の機能向上を図る。
- ①病棟の改修 ②個室分娩(LDR)の導入 ③施設の長寿命化対策 ④駐車場の確保と整備

これらの取り組みにより、患者の増加を図っていく。

収 支 の 改 善

## 6 目標値

| 項目        | H27<br>(実績) | H28<br>(計画) | H29<br>(計画) | H30<br>(計画) | H31<br>(計画) | H32<br>(計画) | H33<br>(計画) |
|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 医業収支比率(%) | 81.1        | 79.6        | 83.6        | 86.2        | 90.2        | 92.8        | 93.2        |
| 経常収支比率(%) | 100.9       | 100.0       | 100.0       | 100.0       | 100.0       | 100.0       | 100.2       |
| 実質収支比率(%) | 84.2        | 83.5        | 87.5        | 94.6        | 98.0        | 99.6        | 100.2       |
| 入院患者数(年間) | 119,015     | 123,831     | 132,920     | 135,544     | 138,938     | 140,352     | 141,530     |
| (一日)      | 325         | 339         | 364         | 371         | 380         | 385         | 388         |
| 外来患者数(年間) | 188,500     | 186,137     | 194,350     | 195,200     | 195,200     | 194,400     | 193,600     |
| (一日)      | 776         | 766         | 800         | 800         | 800         | 800         | 800         |

患者の増加を図り、医業収支比率を高め、H33年度に市からの経営補助金を0(実質収支比率100超)にする。

## 7 今後の経営形態

経営改善に取り組み、実質的な黒字化と累積欠損金の解消を実現し、安定した経営基盤を確保したうえで、平成30年代半ばを目途に地方独立行政法人への移行を目指していく。

経営計画値及び実績比較表

(1) 医療スタッフの増員目標 (4月1日現在)

|               |       | H29<br>(実績) | H30<br>(実績) | R01<br>(実績) | R02<br>(実績) |
|---------------|-------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 医師 (人)        | 計画    | 74          | 75          | 76          | 77          |
|               | 実績    | 70          | 72          | 71          | 68          |
|               | 実績-計画 | △ 4         | △ 3         | △ 5         | △ 9         |
| 看護師 (人)       | 計画    | 355         | 355         | 355         | 355         |
|               | 実績    | 355         | 373         | 377         | 373         |
|               | 実績-計画 | 0           | 18          | 22          | 18          |
| 薬剤師 (人)       | 計画    | 23          | 25          | 25          | 25          |
|               | 実績    | 22          | 24          | 26          | 23          |
|               | 実績-計画 | △ 1         | △ 1         | 1           | △ 2         |
| リハビリテーション (人) | 計画    | 31          | 35          | 35          | 35          |
|               | 実績    | 31          | 33          | 36          | 38          |
|               | 実績-計画 | 0           | △ 2         | 1           | 3           |

(2) 入院収益の目標 (一般病棟)

|            |       | H29<br>(実績) | H30<br>(実績) | R01<br>(見込) | R02<br>(予算) |
|------------|-------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 病床数 (床)    | 計画    | 390         | 390         | 390         | 390         |
|            | 実績・予算 | 390         | 378         | 378         | 378         |
|            | 実績-計画 | 0           | △ 12        | △ 12        | △ 12        |
| 病床利用率 (%)  | 計画    | 75.0        | 76.7        | 78.3        | 79.2        |
|            | 実績・予算 | 73.4        | 77.4        | 76.0        | 79.6        |
|            | 実績-計画 | △ 1.6       | 0.7         | △ 2.3       | 0.4         |
| 年間患者数 (人)  | 計画    | 106,810     | 109,167     | 111,829     | 112,702     |
|            | 実績・予算 | 104,258     | 106,783     | 105,180     | 109,880     |
|            | 実績-計画 | △ 2,552     | △ 2,384     | △ 6,649     | △ 2,822     |
| 入院単価 (円)   | 計画    | 55,300      | 56,800      | 58,300      | 59,800      |
|            | 実績・予算 | 51,894      | 53,095      | 51,919      | 53,530      |
|            | 実績-計画 | △ 3,406     | △ 3,705     | △ 6,381     | △ 6,270     |
| 診療収入 (百万円) | 計画    | 5,907       | 6,201       | 6,520       | 6,740       |
|            | 実績・予算 | 5,410       | 5,670       | 5,461       | 5,882       |
|            | 実績-計画 | △ 497       | △ 531       | △ 1,059     | △ 858       |

(3) 外来収益の目標

|            |       | H29<br>(実績) | H30<br>(実績) | R01<br>(見込) | R02<br>(予算) |
|------------|-------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 診療日数 (日)   | 計画    | 243         | 244         | 244         | 243         |
|            | 実績・予算 | 244         | 244         | 243         | 243         |
|            | 実績-計画 | 1           | 0           | △ 1         | 0           |
| 外来患者数 (人)  | 計画    | 194,350     | 195,200     | 195,200     | 194,400     |
|            | 実績・予算 | 176,824     | 178,490     | 181,274     | 181,600     |
|            | 実績-計画 | △ 17,526    | △ 16,710    | △ 13,926    | △ 12,800    |
| 外来単価 (円)   | 計画    | 13,134      | 12,770      | 13,270      | 13,770      |
|            | 実績・予算 | 12,510      | 13,752      | 12,951      | 13,678      |
|            | 実績-計画 | △ 624       | 982         | △ 319       | △ 92        |
| 診療収入 (百万円) | 計画    | 2,553       | 2,493       | 2,590       | 2,677       |
|            | 実績・予算 | 2,212       | 2,455       | 2,348       | 2,484       |
|            | 実績-計画 | △ 341       | △ 38        | △ 242       | △ 193       |

## (4) 収支計画

## ①収益的収入

(単位：百万円)

|        |       | H29<br>(実績) | H30<br>(実績) | R01<br>(見込) | R02<br>(予算) |
|--------|-------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 医業収益   | 計画    | 10,256      | 10,607      | 11,062      | 11,396      |
|        | 実績・予算 | 9,379       | 9,913       | 9,616       | 10,467      |
|        | 実績－計画 | △ 877       | △ 694       | △ 1,446     | △ 929       |
| 入院収益   | 計画    | 6,806       | 7,200       | 7,546       | 7,785       |
|        | 実績・予算 | 6,275       | 6,540       | 6,377       | 7,004       |
|        | 実績－計画 | △ 531       | △ 660       | △ 1,169     | △ 781       |
| 外来収益   | 計画    | 2,553       | 2,493       | 2,590       | 2,677       |
|        | 実績・予算 | 2,212       | 2,455       | 2,348       | 2,484       |
|        | 実績－計画 | △ 341       | △ 38        | △ 242       | △ 193       |
| 他会計負担金 | 計画    | 590         | 590         | 590         | 590         |
|        | 実績・予算 | 590         | 610         | 617         | 658         |
|        | 実績－計画 | 0           | 20          | 27          | 68          |
| その他収益  | 計画    | 307         | 324         | 336         | 344         |
|        | 実績・予算 | 302         | 308         | 274         | 321         |
|        | 実績－計画 | △ 5         | △ 16        | △ 62        | △ 23        |
| 医業外収益  | 計画    | 2,605       | 2,282       | 1,822       | 1,605       |
|        | 実績・予算 | 3,306       | 3,031       | 3,048       | 2,909       |
|        | 実績－計画 | 701         | 749         | 1,226       | 1,304       |
| 他会計負担金 | 計画    | 859         | 1,447       | 1,442       | 1,434       |
|        | 実績・予算 | 859         | 908         | 1,051       | 1,057       |
|        | 実績－計画 | 0           | △ 539       | △ 391       | △ 377       |
| 他会計補助金 | 計画    | 1,611       | 701         | 259         | 51          |
|        | 実績・予算 | 2,300       | 1,900       | 1,880       | 1,733       |
|        | 実績－計画 | 689         | 1,199       | 1,621       | 1,682       |
| その他収益  | 計画    | 135         | 135         | 121         | 119         |
|        | 実績・予算 | 147         | 223         | 117         | 119         |
|        | 実績－計画 | 12          | 88          | △ 4         | 0           |
| 収益的収入計 | 計画    | 12,861      | 12,889      | 12,884      | 13,000      |
|        | 実績・予算 | 12,685      | 12,944      | 12,664      | 13,376      |
|        | 実績－計画 | △ 176       | 55          | △ 220       | 376         |

## (4) 収支計画

## ②収益的支出

(単位：百万円)

|        |       | H29<br>(実績) | H30<br>(実績) | R01<br>(見込) | R02<br>(予算) |
|--------|-------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 医業費用   | 計画    | 12,268      | 12,305      | 12,261      | 12,278      |
|        | 実績・予算 | 12,091      | 12,216      | 12,042      | 12,920      |
|        | 実績－計画 | △ 177       | △ 89        | △ 219       | 642         |
| 給与費    | 計画    | 6,872       | 6,917       | 6,917       | 6,916       |
|        | 実績・予算 | 6,962       | 6,484       | 6,689       | 7,002       |
|        | 実績－計画 | 90          | △ 433       | △ 228       | 86          |
| 材料費    | 計画    | 2,328       | 2,294       | 2,389       | 2,457       |
|        | 実績・予算 | 2,165       | 2,385       | 2,155       | 2,421       |
|        | 実績－計画 | △ 163       | 91          | △ 234       | △ 36        |
| 経費     | 計画    | 2,159       | 2,158       | 2,138       | 2,044       |
|        | 実績・予算 | 2,102       | 2,483       | 2,428       | 2,692       |
|        | 実績－計画 | △ 57        | 325         | 290         | 648         |
| 減価償却費等 | 計画    | 812         | 841         | 722         | 767         |
|        | 実績・予算 | 806         | 805         | 711         | 739         |
|        | 実績－計画 | △ 6         | △ 36        | △ 11        | △ 28        |
| その他    | 計画    | 96          | 95          | 94          | 93          |
|        | 実績・予算 | 56          | 59          | 59          | 66          |
|        | 実績－計画 | △ 40        | △ 36        | △ 35        | △ 27        |
| 医業外費用  | 計画    | 592         | 584         | 623         | 723         |
|        | 実績・予算 | 586         | 585         | 616         | 456         |
|        | 実績－計画 | △ 6         | 1           | △ 7         | △ 267       |
| 支払利息   | 計画    | 82          | 68          | 55          | 52          |
|        | 実績・予算 | 73          | 52          | 39          | 48          |
|        | 実績－計画 | △ 9         | △ 16        | △ 16        | △ 4         |
| その他    | 計画    | 511         | 516         | 568         | 671         |
|        | 実績・予算 | 513         | 533         | 577         | 408         |
|        | 実績－計画 | 2           | 17          | 9           | △ 263       |
| 収益的支出計 | 計画    | 12,861      | 12,889      | 12,884      | 13,000      |
|        | 実績・予算 | 12,677      | 12,801      | 12,658      | 13,376      |
|        | 実績－計画 | △ 184       | △ 88        | △ 226       | 376         |

各種指標

①収益性分析指標

|         |       | H29<br>(実績) | H30<br>(実績) | R01<br>(見込) | R02<br>(予算) |
|---------|-------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 医業収支比率  | 計画    | 83.6        | 86.2        | 90.2        | 92.8        |
|         | 実績・予算 | 77.6        | 81.1        | 79.9        | 81.0        |
|         | 実績－計画 | △ 6.0       | △ 5.1       | △ 10.3      | △ 11.8      |
| 経常収支比率  | 計画    | 100         | 100         | 100         | 100         |
|         | 実績・予算 | 100         | 101         | 100         | 100         |
|         | 実績－計画 | 0           | 1           | 0           | 0           |
| 実質収支比率  | 計画    | 87.5        | 94.6        | 98.0        | 99.6        |
|         | 実績・予算 | 81.9        | 86.3        | 85.2        | 87.0        |
|         | 実績－計画 | △ 5.6       | △ 8.3       | △ 12.8      | △ 12.6      |
| 職員給与費比率 | 計画    | 59.0        | 57.7        | 55.5        | 54.1        |
|         | 実績・予算 | 74.2        | 65.4        | 69.6        | 66.9        |
|         | 実績－計画 | 15.2        | 7.7         | 14.1        | 12.8        |
| 病床利用率   | 計画    | 84.3        | 86.0        | 87.9        | 89.0        |
|         | 実績・予算 | 75.4        | 77.9        | 76.5        | 81.1        |
|         | 実績－計画 | △ 8.9       | △ 8.1       | △ 11.4      | △ 7.9       |
| 入院単価（円） | 計画    | 51,203      | 53,117      | 54,309      | 55,469      |
|         | 実績・予算 | 48,134      | 49,657      | 49,206      | 50,968      |
|         | 実績－計画 | △ 3,069     | △ 3,460     | △ 5,103     | △ 4,501     |
| 外来単価（円） | 計画    | 13,134      | 12,770      | 13,270      | 13,770      |
|         | 実績・予算 | 12,510      | 13,752      | 12,951      | 13,678      |
|         | 実績－計画 | △ 624       | 982         | △ 319       | △ 92        |

②機能性分析指標

|           |       | H29      | H30      | R01      | R02      |
|-----------|-------|----------|----------|----------|----------|
| 入院患者数（年間） | 計画    | 132,920  | 135,544  | 138,938  | 140,352  |
|           | 実績・予算 | 130,365  | 131,703  | 129,595  | 137,420  |
|           | 実績－計画 | △ 2,555  | △ 3,841  | △ 9,343  | △ 2,932  |
| 入院患者数（一日） | 計画    | 364      | 371      | 380      | 385      |
|           | 実績・予算 | 357      | 361      | 354      | 376      |
|           | 実績－計画 | △ 7      | △ 10     | △ 26     | △ 9      |
| 外来患者数（年間） | 計画    | 194,350  | 195,200  | 195,200  | 194,400  |
|           | 実績・予算 | 176,824  | 178,490  | 181,274  | 181,600  |
|           | 実績－計画 | △ 17,526 | △ 16,710 | △ 13,926 | △ 12,800 |
| 外来患者数（一日） | 計画    | 800      | 800      | 800      | 800      |
|           | 実績・予算 | 725      | 732      | 746      | 747      |
|           | 実績－計画 | △ 75     | △ 68     | △ 54     | △ 53     |
| 救急患者数     | 計画    | 8,660    | 8,750    | 8,830    | 8,840    |
|           | 実績・予算 | 8,646    | 8,389    | 7,971    | -        |
|           | 実績－計画 | △ 14     | △ 361    | △ 859    | -        |